

Justyna Sobolewska-Noël
Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

J. RICHARD HACKMAN, *NEW RULES FOR TEAM BUILDING*, „OPTIMIZE”, JULY 2002, WYDAWNICTWO UNITED BUSINESS MEDIA

Jest kwestią bezsporną, że we współczesnym przedsiębiorstwie praca zespołowa oparta na współpracy i kooperacji jest podstawową formą funkcjonowania, i podnoszenia produktywności. Tymczasem wybitny teoretyk, ale przede wszystkim praktyk Patrick Lencioni w swoim dziele *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie* zaznacza, że „praca zespołowa w większości organizacji jest czymś nadzwyczaj ulotnym” [Lencioni, 2005: 209]. Podobną tezę i wniosek można wysnuć z pracy J. Richarda Hackmana, który jest zdania, że konwencjonalne poglądy i metody stosowane dziś w większości organizacji po prostu nie funkcjonują. Artykuł ten jest zatem próbą przedstawienia zasad i reguł, które wychodzą poza utarte przekonania na temat działania zespołów, a które mogą i mają przyczynić się do wzmocnienia nie tylko tych zespołów, ale również całej organizacji.

Profesor J. Richard Hackman zajmuje się psychologią społeczną i psychologią organizacji na Uniwersytecie Harvarda, jest też konsultantem z wieloletnim stażem, pracującym nad rozwojem zespołów i przywództwa w organizacjach. Recenzowany artykuł odnosi się do jego wieloletniej praktyki oraz stanowi merytoryczną kontynuację książki *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (wydanej w lipcu 2002 roku).

Recenzowany artykuł składa się z czterech głównych części. We wstępie autor zwraca uwagę na podstawowe kwestie, nad którymi warto się zastanowić zanim organizacja przystąpi do tworzenia zespołu odpowiedzialnego za wykonanie danego zadania. W pierwszej części autor obala mity, które funkcjonują w teorii i praktyce zarządzania zespołem, oraz zwraca uwagę na kwestie często pomijane w trakcie tworzenia ekip pracowniczych. Część druga i trzecia pracy są częściami zasadniczymi, w których autor przedstawia wytyczne, jakie mają największy wpływ na tworzenie i rozwój zespołów. Część końcowa omawia, w jaki sposób wzmacniać zespoły, i zawiera dokładny trzymiesięczny instruktaż praktycznego działania, jaki każda organizacja może zastosować, aby usprawnić funkcjonowanie swoich zespołów pracowniczych.

Zawartość merytoryczna pracy oparta jest na trzech zasadniczych przesłaniach. Po pierwsze, w zarządzaniu zespołami pracowniczymi funkcjonuje wiele mitów, które często przeszkadzają organizacjom i ich menedżerom w tworzeniu i rozwijaniu efektywnych zespołów.

Po drugie, punktem wyjścia do budowy stabilnego i efektywnego zespołu, jeszcze przed jego powstaniem, jest odpowiedzenie na zasadnicze pytania dotyczące zarządzania zespołem oraz struktury, zadań i celów, czasu, w jakim zadania powinny być wykonane, i odpowiedniego wsparcia dla zespołu. Po trzecie, aby zespół miał większe szanse na sukces i był efektywny w trakcie realizacji swoich zadań, menedżerowie powinni zadbać o trzy konkretne kwestie:

- ukierunkowujące zarządzanie, przez które autor rozumie wsparcie zespołu poprzez jasne wyznaczanie zadań i celów, umiejętność zaangażowania wszystkich talentów osób pracujących w zespole,
- zachowawczą strukturę wewnętrzną (zbyt duży zespół nie jest efektywny) i wspierający kontekst zewnętrzny (od całej organizacji),
- dostępny, profesjonalny coaching.

Tezy autora wzajemnie się z sobą łączą, a rozwijając poszczególne kwestie, autor buduje całościowy schemat, który ma za zadanie wspierać organizacje w tworzeniu i zarządzaniu zespołami. Punkt widzenia autora oraz jego wywody są bardzo często niestandardowe i odkrywcze dla dziedziny zarządzania zespołami menedżerskimi, na przykład zalecenie i logiczne udowodnienie, dlaczego zespół powinien składać się z nie więcej niż sześciu członków. Bardzo ciekawa i przedstawiona w formie praktycznego schematu jest również propozycja autora dotycząca dopasowania programu coachingu do cyklu życia zespołu. Dodatkowym walorem pracy podnoszącym jego wartość dla praktyków zarządzania zespołami jest, będący podsumowaniem pracy, plan działania rozpisany na 90 dni. Zawiera on praktyczne wskazówki, które każdy menedżer może spróbować wykorzystać do rozwoju i wzmacniania zespołów we własnej organizacji.

Struktura publikacji jest swobodnie skonstruowana, autor przeplata główne wątki w różnych jej obszarach, nie odbiera to jednak pracy logiki, gdyż posiada ona swój rdzeń, gdzie autor jasno systematyzuje swoje wywody i odpowiada na pytania, które sam zadaje, lub pokazuje inne rozwiązania dla działań, które kwestionuje. Można więc stwierdzić, że taka swobodna konstrukcja pracy jest uzasadniona.

Autor w niewielkim stopniu odnosi się do badań naukowych i to jest najsłabszym punktem tej pracy. Jednak jego wywody mają silne oparcie w praktycznych przykładach, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, zaobserwowanych w dużych przedsiębiorstwach i w konkretnych zespołach. Przykłady te są bardzo logicznie powiązane z teoretycznym wywodem autora, mają duży wkład w jakość pracy, gdyż uzasadniają tezy oraz przyczyniają się do powstania praktycznych zaleceń i nowego punktu widzenia na temat funkcjonowania zespołów. Ponadto sprawiają, że recenzowany tekst czyta się z dużym zainteresowaniem.

Podsumowując, recenzowany artykuł krytycznie systematyzuje i istotnie wzbogaca wiedzę i dorobek praktyczny w zakresie pracy zespołowej. Charakteryzują go przede wszystkim poważne walory praktyczne, stąd wart jest

polecenia wszystkim praktykom, a w szczególności menedżerom zarządzającym zespołami, jak również osobom będącym członkami zespołów. Mimo że autor, analizując pracę zespołów, ma na myśli najczęściej zespoły funkcjonujące w przedsiębiorstwach rynkowych i korporacjach, to wnioski, do jakich dochodzi, z pewnością mają wartość dla wszystkich organizacji, nie tylko rynkowych, w których ważny obszar funkcjonowania przybiera formę pracy zespołowej.

Literatura

Lencioni P. (2005), *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej. Opowieść o przywództwie*. Wydawnictwo MT Biznes, Konstancin-Jeziorna.